

Alinhando práticas de Governança Corporativa com a aplicabilidade de metodologia no Planejamento Estratégico de Empresa Pública

MARIO AUGUSTO RANZATTI

Faculdades Metropolitanas Unidas
Marioranzatti@gmail.com

WENDELL ALVES SOARES

Faculdades Metropolitanas Unidas
wendell_soares@ig.com.br

ANGELO PALMISANO

Faculdades Metropolitanas Unidas
angelopalmisano@uol.com.br

Agrademos ao Prof. Dr. Alessandro Marco Rosini, que dedicou preciso tempo em nossa busca pelo conhecimento e formação, ao professor Prof. Dr. Angelo Palmisano, que com sua sabedoria e humildade, pode nos orientar na construção do conhecimento e fortalecimento das relações entre orientando e orientado.

Alinhando práticas de Governança Corporativa com a aplicabilidade de metodologia no Planejamento Estratégico de Empresa Pública

Palavra-chave: Governança Corporativa, Gestão de Pessoas, Clima Organizacional

1. INTRODUÇÃO

Este relato reúne os resultados obtidos na pesquisa realizada entre os anos de 2012 e 2014, por meio do estudo de caso de uma empresa pública, com relevante atuação na prestação de serviços em soluções de tecnologia e na disponibilização de informações à sociedade brasileira. Tem como objetivo, descrever o alinhamento de práticas de Governança Corporativa com uma metodologia aplicada no processo de formulação do seu Planejamento Estratégico.

Com aproximadamente 3500 empregados, e representações em todas as unidades da federação, esta organização vem adotando nos últimos anos na elaboração em seu Planejamento Estratégico, o envolvimento direto de seus empregados e clientes com o registro de sugestões para a formulação de ações e metas que comporão seu Plano de Ação.

A iniciativa em se adotar uma metodologia diferenciada e complementar, busca valorizar a participação de um de seus mais importantes *stakeholders* da organização no processo – os empregados, facilitando a construção do Planejamento Estratégico. O estudo ora apresentado, consolida os resultados obtidos com a aplicabilidade desta metodologia, bem como sua evolução, entre os anos de 2012 e 2014 inicialmente em um único Departamento da organização onde concentra aproximadamente 18% do total de seus empregados. Como resultado deste processo, além de apontar e definir as especificidades de cada ação departamental nos mais diversos processos propiciando a formulação das estratégias, ações e resultados esperados, possibilita elaborar um diagnóstico de clima organizacional do Departamento em estudo.

Ao intensificar e valorizar a participação dos empregados na formulação de seu Planejamento Estratégico, esta instituição pública alinha a metodologia aplicada aos princípios e as práticas de governança corporativa, adotando a total transparência propiciada pela participação de um de seus mais importantes *stakeholders* na formulação de suas ações estratégicas – os empregados, consubstanciando assim o objetivo principal deste relato tecnológico.

2. CONTEXTO INVESTIGADO

Este relato técnico objetiva identificar o alinhamento das práticas de Governança Corporativa com uma metodologia aplicada no processo de elaboração do Planejamento Estratégico de uma Empresa Pública de Tecnologia e Informações, com sede em Brasília – DF e representações em todas as Unidades da Federação. A maior concentração de empregados está situada no eixo RJ / SP / DF e representa 45% do total de empregados da empresa. Por se tratar de uma empresa de Tecnologia de Informações, suas ações são voltadas para a infraestrutura e serviços nesta área como desenvolvimento de sistemas, suporte a plataformas tecnológicas, arquitetura de sistemas de informação e a disponibilização de informações. O portfólio de clientes é composto de vários Ministérios e sua atuação está focada principalmente na disponibilização de serviços

para a cidadão em todo o país.

O Planejamento Estratégico da Empresa, inicialmente formulado pelos gestores da organização, necessitava envolver outros *stakeholders* no processo de planejamento e identificou no princípio da transparência da Governança Corporativa a importância desta prática nas relações com os seus principais envolvidos nos resultados estratégicos – os empregados – cuja extensão de responsabilidades se alinham com os objetivos para os quais a organização é governada. Ao entender a importância desses elementos neste relacionamento o processo de formulação com a participação dos empregados e clientes no Planejamento Estratégico passa a ser prioritário para a organização, com o qual visualiza de forma mais ampla todos os envolvidos em um determinado processo ou projeto e identifica as formas em que os mesmos poderiam contribuir para a sua otimização, tornando o processo estratégico transparente a todos os níveis hierárquicos da estrutura organizacional.

As primeiras experiências que contemplaram a participação dos empregados na formulação do plano de ação da empresa contou com o preenchimento individual por parte dos empregados de um questionário replicado em cada Unidade da Federação na qual se estabelecem um ou mais Departamentos da empresa. Porém esta iniciativa incipiente de participação obtiveram um baixo índice de aproveitamento com poucos resultados que puderam ser classificados e que passassem a incorporar o Plano de Ação, além da difícil tabulação dos dados apresentados.

Apesar do aumento significativo nos anos posteriores de sugestões factíveis para execução e consequente inclusão no Plano de Ação, a adoção da pesquisa direta e a familiaridade gradativa quanto ao preenchimento quantitativo e qualitativo dos formulários por parte dos empregados, não demonstrava uma quantidade de resultados consolidados em número insuficiente que resultassem em propostas efetivas e que pudessem ser transformadas em ações factíveis a serem executadas no período a ser considerado para o planejamento.

Seria necessário a adoção de um procedimento que pudesse adequar a participação dos empregados, mesmo tendo como parte integrante, o preenchimento do formulário original para a obtenção das sugestões sob a visão operacional e tática dos empregados da empresa.

Diante desta necessidade da empresa em preservar e evoluir na implementação dos princípios e nas práticas de Governança Corporativa na organização, através da transparência dos seus processos de planejamento no relacionamento com seu corpo de empregados, foi adicionada ao processo existente, fases complementares e implementadas no formato piloto em um Departamento específico no estado de São Paulo em 2012 e evoluindo para outros Departamentos a partir dos resultados obtidos na sua primeira aplicação.

Apesar de fazer parte do calendário anual da empresa nos últimos 10 (dez) anos, a inserção da participação dos empregados e clientes no processo de Planejamento Estratégico, vem se consolidando nos últimos 4 (quatro) exercícios fiscais e se fortaleceu após a implantação da metodologia adicional aplicada.

A primeira experiência – em 2012 – de aplicabilidade desta metodologia, envolveu aproximadamente 150 (cento e cinquenta) empregados situados na unidade de São Paulo na formulação do Plano de Ação da empresa. Este plano que possui uma estrutura matricial, macroações são definidas de acordo com os resultados esperados para a organização ao final do exercício em questão e são enquadrados em eixos estruturantes do Plano, conforme sua característica e classificação.

Tendo como principal objetivo listar de forma consolidada as expectativas dos empregados. A pesquisa efetuada junto a eles é o ponto principal da metodologia aplicada, de forma a captar o sentimento, os maiores anseios e caminhos que a percorrer ao longo do período a ser construído,

resultados esperados, metas, e as principais preocupações sob a ótica do corpo de empregados da organização. Através de um formulário e de técnicas de *brainstorming*, os resultados esperados explicitados vão se consolidando através de um diagrama de afinidade e enquadrados entre os vários eixos estruturantes do Plano de Ação.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A Governança Corporativa que tem como principal enfoque a natureza, o papel e a dimensão da responsabilidade dos indivíduos numa organização e seu principal objetivo é garantir a confiabilidade e “*administrabilidade*” de uma empresa, criando um conjunto de práticas, incentivos e mecanismos de monitoramento que assegurem que o comportamento dos seus executivos estejam alinhados com o interesse de seus acionistas.

A Governança Corporativa proporciona a melhoria do desempenho das empresas e contribui para o seu desenvolvimento sustentável garantindo a confiabilidade de uma organização para os seus diversos grupos interessados, externos e internamente – *stakeholders* - nos quais se alinham: acionistas, clientes, fornecedores, investidores, comunidade, sociedade, governo além do conselho de administração, executivos e demais empregados como parte do grupo de interesses internos e que passam a exigir maior clareza e controle nas transações comerciais e maior transparência nos negócios como também à responsabilidade social da empresa (VIEIRA, 2002).

Segundo Grün (2003) o meio empresarial brasileiro foi tomado por uma discussão sobre Governança Corporativa no final dos anos 90 inicialmente para buscar um alinhamento das relações entre as empresas e o mercado financeiro e alcançando maior relevância com a tramitação da nova Lei das Sociedades Anônimas Lei Federal 10.303 e o “novo mercado de capitais”, inaugurado na BOVESPA – Bolsa de Valores do Estado de São Paulo.

Com este alinhamento no relacionamento entre as organizações e o mercado de capitais a Governança Corporativa, cujos princípios fundamentais são: transparência (*Disclosure*), equidade (*Fairness*), prestação de contas (*Accountability*), Cumprimento das leis (*Compliance*) e ética (*Ethics*), passa a integrar os modelos de gestão, exigindo dos gestores habilidades para a garantia e sustentabilidade dos negócios e das empresas a adoção de novas estratégias.

As boas práticas de governança devem sobrepor a tarefa de atender as expectativas dos acionistas, devendo acrescentar outros fatores à gestão corporativa e considerar todos os *stakeholders* que reflitam outros aspectos com ética e transparência, governo e sociedade e principalmente as pessoas que integram o corpo de funcionários da organização. Segundo Grayson & Hodges (2002) “tudo o que acontece com as empresas interessa à sociedade, de modo que tudo o que acontece com a sociedade deverá interessar às empresas”.

Com base nessas teorias e conceitos e no referencial teórico para este estudo, podemos afirmar que os princípios de Governança Corporativa se tornam presentes no âmbito governamental uma vez que as empresas públicas representam o braço empresarial do governo na atuação do Estado como empreendedor da sociedade (ALMEIDA et al, 2008) e possuem um papel preponderante nesta devendo posicionar-se a gerar lucro para o proprietário (Estado) e criar riqueza para o agente (sociedade).

As particularidades de governança corporativa no âmbito público tem se identificado principalmente no nível macro das decisões o que inclui a governança das políticas públicas, o exercício do poder e o controle na sua aplicação. Os maiores problemas de gestão na administração pública passam pela necessidade em se obter confiabilidade em uma determinada

empresa, criando mecanismos que comprovem seu desempenho e sua economicidade sustentável tanto para a sociedade quanto aos seus diversos *stakeholders*. Com foco no relacionamento, o princípio da transparência (*Disclosure*) da Governança Corporativa se apresenta neste estudo de caso de forma clara, quando delegado aos empregados – pessoas a tarefa de construir de forma conjunta o Plano de Ação da Empresa. Gestão de Pessoas passa a ter papel fundamental no processo, quando envolve os empregados para levantamento de expectativas de resultados a serem alcançados pela empresa explicitada em forma de ações que comporão o Plano de Ação da Empresa.

3.1 Plano de Ação da Empresa Pesquisada - Estrutura

Criado pela área de planejamento da empresa, este Plano de Ação vem se consolidando ao longo dos últimos anos, principalmente quando passou a incorporar a participação dos seus empregados no seu processo de formulação. Com uma estrutura matricial e dividido em eixos específicos também considerados estruturantes, cada qual com sua característica e especificidade, reúne os resultados que são elaborados tendo como visão, os alcances para o final do próximo exercício. Separados inicialmente em 5 eixos estruturantes: Pessoas, Infraestrutura, Gestão e Governança, Segurança da Informação e Tecnologia, cada resultado esperado, é enquadrado em um dos eixos definidos e para cada um deles definidas e detalhadas as macroações a serem executadas.(Fig. 1.0)

A quantidade de eixos estruturantes definidos no planejamento da organização pode apresentar variações ao longo dos anos pelo fato do Plano de Ação possuir uma estrutura flexível, o que facilita o processo de gerenciamento e de monitoração do mesmo, ao longo de sua execução.



Fig. 1.0 - Diagrama da Estrutura do Plano de Ação

Os processos de monitoramento e gerenciamento também sofreram evoluções ao longo do tempo no seu processo, e possibilitou a integração deste com os demais processos produtivos, de pessoas e de planejamento gerencial da empresa.

A integração com os demais processos produtivos, gerenciais e de pessoas reforçam a importância deste planejamento para a organização que passou a balizar outros processos-chave da organização e entre eles um dos mais significativos o de desempenho funcional conceituando o processo na área de gestão de pessoas.

Baseado nos resultados, macroações e ações específicas definidas no Plano de Ação, cada Departamento, setor e empregado, consegue identificar a sua respectiva participação em um processo ou projeto da organização. Objetivo, meta, resultado e prazo ficam interligados e conduzem as atividades e o seu monitoramento contínuo até o atingimento da meta e resultado definido.

Nas edições iniciais, o Plano era formulado apenas no nível gerencial da organização, tendo assim uma visão unidirecional dos processos, como um processo “*top-down*”, não observando a possibilidade de agregar o comprometimento de outros *stakeholders* nos processos definidos. A inserção dos empregados ocorre no momento em que a organização identifica que a participação dos mesmos, acrescentaria credibilidade além da transparência (*disclosure*) como um dos princípios de governança corporativa no processo. Através de formulários contendo um questionário, a técnica de pesquisa escolhida deste processo foi a *observação direta extensiva* contendo perguntas abertas e perguntas fechadas visando a participação do maior número de empregados da organização uma vez que o mesmo disponibilizado pela rede interna da empresa, possibilitava um maior alcance pela distribuição geográfica e o número de resultados sugeridos obtido pelo grande número de dados.

Nas primeiras edições do Plano com a participação dos empregados na formulação, o número de resultados sugeridos inseridos no Plano de Ação não obtiveram um número expressivo ou foram de difícil identificação, por parte desses *stakeholders*, do resultado sugerido estar contida na versão final do Plano de Ação. Apesar do número não expressivo a quantidade de resultados sugeridos foi de difícil tabulação e consolidação, principalmente pelo fato do questionário não ter o aplicador direto no momento da pesquisa.

Para facilitar este processo, foi inserida uma metodologia intermediária para facilitar o processo de tabulação e consolidação dos resultados sugeridos pelos empregados identificando como consequência outros benefícios para a organização.

3.2 Metodologia Aplicada ao Processo de Consolidação dos Resultados da Pesquisa

Utilizando o mesmo formulário de pesquisa para resultados esperados e enquadramentos nos eixos estruturantes, foi definido como piloto um departamento para adotar a metodologia proposta, que consiste através de reuniões setoriais aplicar a técnica de *brainstorm* na consolidação dos resultados sugeridos passando a ser efetuada em conjunto com os empregados. Para cada reunião setorial uma nova consolidação foi sendo construída, tendo, por conseguinte o resultado geral do próprio departamento selecionado como amostra. Além de facilitar o processo de tabulação, a aferição de pesos e graus de relevância aos resultados apresentados, classifica-os de acordo com essas características.

Como resultado desta metodologia, além de pontuar as especificidades de cada ação departamental nos mais diversos processos, esta pesquisa direta tem como principal objetivo, a formulação de suas estratégias, ações e resultados, obtido através de uma equação na qual se

insere uma variável específica para cada um dos eixos estruturantes do plano de ação e a frequência em que são apontados na descrição dos anseios e resultados expressos.

Cada reunião setorial é formada por um grupo heterogêneo de empregados dos mais diversos setores, níveis hierárquicos e com diferenciada qualificação. Esta forma de formação de grupos, propicia a troca de informações, de visão e de anseios específicos para cada tipo de cargo e área de atuação. Em cada grupo formado, um novo resultado consolidado se forma, de maneira a agregar os demais a serem realizados.

No final desta etapa o departamento automaticamente consolida os resultados a serem considerados para inserção no Plano de Ação da empresa com visibilidade total dos processos a serem monitorados no decorrer de sua execução. Em relação ao processo anterior em que formulários eram distribuídos aos empregados e enviados pelo mesmo canal de encaminhamento, a consolidação prévia e em grupo com a aplicação da metodologia, além de propiciar a integração dos empregados, automatiza o processo de consolidação dos formulários de pesquisa gerando apenas um formulário resumido contendo os resultados mais significativos para aquele respectivo Departamento da organização.

A automação do processo de consolidação se dá pela aplicação de uma solução simples onde equações específicas (Fig. 2.0) considerando relevância, abrangência, frequência de sugestões apresentadas e grau de aplicabilidade factível, possibilita classificar em pontos, com um fator de aplicação, os resultados em ordem decrescente, possibilitando identificar os mais relevantes para um grupo e para o Departamento como um todo.

$$D_{(eixo)} = [(Q_{re} \times \sum f_{re})]$$

$$D_{(grupo)} = \{[(Q_{re1} \times \sum f_{re1}) + (Q_{re2} \times \sum f_{re2}) + (Q_{re3} \times \sum f_{re3}) + (Q_{re4} \times \sum f_{re4}) + (Q_{re5} \times \sum f_{re5})]\}$$

$$D_{re(eixo)} = [(f_{re} \times f_{tfre})]$$

Q_{re}	=	Quantidade de resultados sugeridos por eixo
$\sum f_{re}$	=	Somatória da frequência da natureza do resultado por eixo
f_{re}	=	Frequência da natureza do resultado por eixo
f_{tfre}	=	Fator ponderado da frequência do resultado

Fig. 2.0 - Descrição das equações para classificação de resultados por eixo e geral

Este resultado consolidado, estatisticamente se comprova como mais adequado e além deste, identificam-se outros benefícios com a aplicabilidade da metodologia, que é a possibilidade do aproveitamento do processo de aplicação das técnicas de *brainstorm* com os grupos: o efetivo estreitamento das relações entre os vários níveis hierárquicos da organização, os grupos orientados para a obtenção do mesmo objetivo; o nível gerencial poder identificar no grupo a possibilidade de crescimento; o reconhecimento de lideranças; a maturidade profissional do

grupo em uma atividade relativamente lúdica e a sintonia em que o grupo de profissionais pode gerar a partir daquele instante de integração. Outro benefício no processo é a própria consolidação uma vez que o resultado consolidado de um Departamento específico, substitui o quantitativo de formulários conforme a lotação do mesmo, o que facilita substancialmente o processo de consolidação quando encaminhados para uma nova consolidação com outros Departamentos da empresa.

A consolidação do processo na obtenção de resultados sugeridos, vem sendo possível pela aplicabilidade da técnica de *brainstorm* para se obter resultados negociados e trabalhados em equipes. Específica para aplicação em grupos de estudo, pesquisa e trabalho, esta técnica “criada pelo diretor de um banco comercial, colaborador de várias revistas e sócio de uma agência de publicidade, Alex Osborn, foi aplicada pela primeira vez em 1938, e em 1950 foi adotada em universidades americanas, em cursos de exatas, humanas e biomédicas, nas forças armadas, divisões das repartições públicas federais, nas indústrias e empresas comerciais e onde novas ideias estivessem sendo requisitadas”(SANTO, 2008). Segundo o autor a ferramenta mais antiga de criatividade é a associação de ideias e já estudada por Platão e Aristóteles. Qualificada como ferramenta a “associação de ideias” amplia e multiplica por três a capacidade criativa, através da percepção na variação de linhas de pensamento. Sua utilização identifica as formas de pensamento que estamos repetindo, colocando a mesa inúmeras opções criativas, aumentando a quantidade de ideias, facilitando sair de um bloqueio de pensamento imperceptível. Tem se tornado uma prática indispensável para a propagação de um conceito ou visão em qualquer atividade, seja ela corporativa ou não.

A técnica de *brainstorm* acrescentou à metodologia o mecanismo para a integrar e motivar os empregados no processo, possibilitando a construção de sugestões mais consistentes e com vertentes de discussão para sua maior aplicabilidade além de agregar valor aos resultados sugeridos. A técnica facilitou a troca de experiências entre o grupo, quebrando barreiras entre áreas, dimensões hierárquicas e configuração de cargos (dos menos aos mais qualificados tecnicamente) uma vez que o objetivo único em consolidar sugestões parte de um grupo e não apenas de um ou outro elemento de forma isolada. Nota-se também que este grupo toma a dimensão de equipe por se tratar de um processo que depende da comunhão de objetivos e da própria cultura organizacional.

"O clima organizacional refletido na percepção que as pessoas têm das respostas às suas demandas e perspectivas pessoais dentro da organização – também influencia fortemente a motivação do grupo. A leitura do clima organizacional geralmente se faz através de pesquisas que adotam os métodos clássicos de coleta de dados: entrevistas, questionários, reuniões abertas e dinâmicas de grupo desenvolvidas para este fim" (MACEDO et al, 2005). Esta técnica transforma um grupo focado em um mesmo objetivo, na comunhão de expectativas, em uma equipe composta por pessoas atuando em total alinhamento. Definidas por KATZENBACH (2000) como “um pequeno número de pessoas com habilidades complementares, comprometidas com o mesmo objetivo, as mesmas metas de desempenho e a mesma abordagem, pelos quais elas se consideram mutuamente responsáveis”.

4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A construção do Plano de Ação da empresa em estudo com esta metodologia, vem apresentado resultados surpreendentes ao longo dos últimos 3 anos de sua aplicação.

Os resultados sugeridos e consolidados pelos Departamentos participantes da amostra, constata uma elevada qualificação nos resultados sugeridos, além da viabilidade de sua implementação: factíveis, corporativos, e de grande relevância para o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados pela empresa no âmbito público com conseqüente melhoria ao atendimento dos serviços prestados à sociedade, o principal benefício deste processo.

A evolução qualitativa do processo, é demonstrada nos resultados apurados entre os anos de 2012 e 2014 com a aplicabilidade da metodologia (Fig. 3.0). Para cada eixo estruturante do Plano de Ação foram destacados temas / natureza dos resultados sugeridos e agrupados para avaliação desta qualificação.

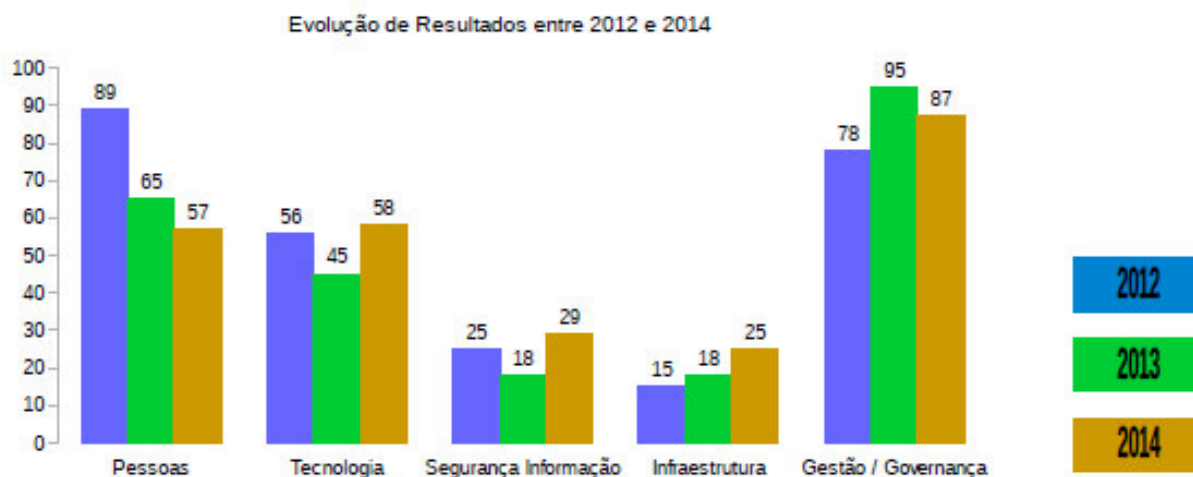


Figura 3.0 - Quadro demonstrativo da evolução dos resultados sugeridos por eixo de 2012 a 2014

Nota-se que no eixo destinado a resultados focados em pessoas, apesar da diminuição do quantitativo apontado, a qualificação dos resultados se dá pelo aproveitamento deste na construção final do Plano para o período. Constata-se também que a diminuição dos resultados no período, se dá pelo aproveitamento e execução do mesmo, o que demonstra o comprometimento tanto da organização como dos demais *stakeholders* para a obtenção do objetivo especificado no resultado, satisfazendo de forma a não ser citado para o próximo período. Capacitação aparece com o maior número de resultados sugeridos e foram considerados por ser um fator estratégico e vital para os processos de inovação e de mudanças sistêmicas. (Tabela 1.0)

Eixos (Categoria)	Natureza do Resultado Sugerido	Ocorrências Citadas no Período		
		2012	2013	2014
Pessoas	Capacitação	31	24	20
	Qualidade de Vida	25	19	15
	Melhoria de Processos	15	9	7
	Outros	18	13	15
Quantidade de Participantes		149	251	398

Tabela 1.0 – Quantidade de Resultados sugeridos por classificação entre os anos de 2012 e 2014

Um outro exemplo que sugere a qualificação dos resultados apontados pelos empregados na formulação do Plano de Ação da organização está apontado para o eixo Gestão / Governança (Tabela 2.0) cujos resultados apontados, indicam a evolução nos conceitos de governança difundidos pela organização. A transparência (*disclosure*) definida como um dos princípios de governança e presente nos relacionamentos entre seus *stakeholders* e reforçado em outros processos da organização, alinham a teoria com os resultados apresentados de forma significativa. Nos demonstrativos dos resultados específicos para este eixo, no período objeto da pesquisa realizada, nota-se uma elevação do quantitativo entre os dois primeiros anos de pesquisa – 22 %.

Eixos (Categoria)	Natureza do Resultado Sugerido	Ocorrências Citadas no Período		
		2012	2013	2014
Gestão e Governança	Otimização de Processos	23	18	13
	Padronização de Métodos	22	31	29
	Adequação de Estrutura	15	17	24
	Outros	18	29	21
Quantidade de Participantes		149	251	398

Tabela 2.0 - Quantidade de Resultados sugeridos por período para o Eixo Gestão e Governança por natureza de conteúdo

Todos os resultados sugeridos, independente da natureza e do eixo em que se estruture, levará a resultados em sua aplicabilidade que otimizem e qualifiquem os serviços que a empresa executará no ano seguinte. Esta otimização dos processos e a qualidade ao atendimento de fases nos prazos estabelecidos, propiciam a melhoria dos serviços da organização. Não apenas para atender aos contratos estabelecidos e os níveis de acordo de serviço com os seus clientes, se alinham as prioridades dos mesmos que objetivam seus serviços ao atendimento de qualidade aos clientes – no caso a sociedade.

Em termos estratégicos, a organização mantém junto aos seus clientes o mesmo processo que executa junta aos empregados o que consolida ainda mais os objetivos em atender a sociedade com serviços ágeis e de qualidade.

A consolidação dos resultados estruturada com a aplicabilidade da metodologia, ao ser ampliada para outros Departamentos da organização, trará como resultado uma maior integração e foco nos objetivos a serem atingidos pela organização. A mesma terá por parte dos empregados uma visão uníssona no processo de formulação do seu plano de ação em relação aos serviços que desenvolve e presta aos seus clientes de forma direta e indiretamente à sociedade.

Este processo poderá ser foco para estudos e aplicabilidade em outras empresas da área pública, uma vez que propicia a visão estratégica da organização. Aliada a participação dos empregados e clientes na sua formulação, traz resultados muito mais expressivos aos objetivos propostos. A metodologia aplicada ao processo simplesmente facilita o processo de consolidação dos resultados da pesquisa elaborada junto aos empregados, mas o ponto alto do processo é propiciar a integração entre os grupos na construção de um dos instrumentos balizadores dos processos estratégicos da organização.

5. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

Este relato tecnológico teve como principal objetivo descrever uma metodologia de trabalho inserida no processo de planejamento de uma empresa pública alinhando-o ao princípio da transparência (*disclosure*), um dos pilares da Governança Corporativa. Esta metodologia inserida propiciou a participação de empregados no processo de planejamento de forma construtiva através de técnicas que propiciam a comunhão de objetivos e a identificação clara do papel de cada um dos participantes nos resultados a serem obtidos pela organização nas ações descritas no Plano de Ação da empresa.

O processo aplicado, trouxe a otimização da consolidação da pesquisa realizada através de formulários junto aos empregados, unificando os objetivos e deixando os resultados sugeridos pelos mais diversos cargos e níveis hierárquicos da empresa adequados à inserção no produto final de planejamento com total aproveitamento das sugestões elaboradas. O entrosamento propiciado pela técnica de *brainstorm* junto aos grupos de empregados, aprimorou o processo de construção participativa do Plano de Ação da organização, pois com a aplicação desta metodologia intermediária, melhorou substancialmente o relacionamento dos *stakeholders*, no caso (direção – empregados) com o estreitamento de objetivos e com o foco na organização e nos seus resultados. Identifica-se a consolidação deste processo ao longo dos últimos anos com a adoção desta metodologia por outros departamentos da empresa aumentando gradativamente a quantidade de empregados participantes desta pesquisa, diminuindo o trabalho, agilizando o processo e agregando valor ao resultado final do Planejamento da organização.

O grande benefício obtido de todo este processo, está na melhoria refletida nos serviços prestados pela empresa descritos claramente em seu Planejamento estratégico anual. A melhoria nos resultados finais do Plano de Ação da empresa impactam diretamente na qualidade dos serviços prestados pela organização aos seus clientes, representados pela sociedade por se tratar de uma empresa pública prestadora de serviços.

A possibilidade de agregar outros departamentos da mesma organização ao processo, pode se refletir na possibilidade de implantação em outras organizações da mesma natureza, acrescentando valor aos processos e serviços que as empresas públicas prestam à sociedade brasileira, servindo de estudos futuros quantitativos e qualitativos, na comparação dos resultados dos Planejamentos Estratégicos dessas organizações e nos ganhos de mercado que cada uma delas poderá obter com a unificação de propósitos e alcance de forma uníssona com seus empregados e clientes.

6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ALMEIDA, F.A.S. et al. **A Governança Corporativa em Empresa Pública e a visão de suas práticas pelos stakeholders**. In: XXXII Encontro da Anpad, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2008.

BM&Bovespa (2015) Ações. Acesso em Abril 2015, de <http://www.bmfbovespa.com.br>

GRAYSON, D., HODGES, A.; **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo:Publifolha, 2002.

GRÜN, R.; **Atores e ações na construção da Governança Corporativa Brasileira**. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, volume 18, número 52, junho de 2003.

KATZENBACH, John R. **Equipes campeãs:desenvolvendo o verdadeiro potencial de equipes e líderes**. Rio de Janeiro:Campos, 2000.

Lei nº 10303 de 31 de outubro de 2001.(2001. Altera e acrescenta dispositivos na Lei nº 6404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, e na Lei nº 6385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e na Comissão de Valores Mobiliários.

MACEDO, F.Q. et al. **Governança Corporativa e governança da gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTO, R.; *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo 48(2), 79-86, 2008.

VIEIRA, L.; *Cidadania e globalização*, Rio de Janeiro:Record, 2002.